

台资企业 个案研究

披露顶新国际集团大陆成长历程

剖析宏碁经营战略决策

揭示捷安特发展之路

展示宝成管理精髓

.....

刘震涛
杨君苗
殷存毅
徐昆明
编 著



台资企业个案研究

刘震涛 杨君苗 殷存毅 徐昆明 编著

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

随着大陆与台湾地区科技、经济、文化交流的逐渐加深,越来越多的台商加大了在大陆的投资,特别是在制造业领域,尤其是长江三角洲和珠江三角洲一带,台商开办的企业比比皆是。

台湾地区在制造业领域有一批在亚洲甚至世界上知名的企业,这些企业的成立、发展、成功、扩张都有自己独到的成功之处,而本书就是将它们成功的“秘密”一一剖析出来,将大陆企业可以借鉴的经验总结出来。

本书共分 11 章,分别以顶新国际集团、灿坤实业、捷安特、台达电子、宏仁集团、震旦集团、宝成企业集团、宏碁电脑、华晶科技、德恩创投、台扬科技为研究对象(企业排名以完成案例研究的时序而定),从各个层面对这些个案加以剖析,让读者了解、学习和探讨这些企业的运作模式。

本书主要适用于现代企业管理者、企业战略研究人员、各大专院校的 MBA 学员、研究台湾地区经济和产业的人员以及台资企业的经营管理者。

版权所有,翻印必究。举报电话:010-62782989 13801310933

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

本书防伪标签采用清华大学核研院专有核径迹膜防伪技术,用户可通过在图案表面涂抹清水,图案消失,水干后图案复现;或将表面膜揭下,放在白纸上用彩笔涂抹,图案在白纸上再现的方法识别真伪。

图书在版编目(CIP)数据

台资企业个案研究/刘震涛等编著 —北京:清华大学出版社,2005 1

ISBN 7-302-09589-2

I. 台… II. 刘… III. 企业管理-案例-研究-台湾省 IV. F279 275 8

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 096958 号

出 版 者:清华大学出版社 地 址 北京清华大学学研大厦

<http://www.tup.com.cn> 邮 编 100084

社 总 机:010-62770175 客户服务:010 62776969

组稿编辑:曾 刚

文稿编辑:闫志朝

封面设计:刘春敏

版式设计:崔俊利

印 装 者:北京国马印刷厂

发 行 者:新华书店总店北京发行所

开 本:185×260 印张:21 25 字数:462 千字

版 次:2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 7 302-09589 2/F·954

印 数:1~4000

定 价:32.00 元

本书如存在文字不清、漏印以及缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770175-3103 或(010)62795704

推荐序：大陆企业应选择台资企业作为 研究和学习的对象

中国社科院世经政所世界华商研究中心

康荣平 主任

自改革开放以来，大陆企业作为市场经济环境中的后来者，始终马不停蹄的向境外优秀企业学习，以图尽快掌握市场经济的运行规则和企业管理的先进经验，以积累自己的资源和提高竞争力，这些都是不容质疑、有目共睹的。但本书提出的一个关键问题是：大陆企业究竟应不应该很好地选择台资企业作为研究和学习的对象呢？

20 世纪 80 年代，大陆企业主要以日本企业为学习对象，90 年代则转向美国企业，进入 21 世纪“企业学美国”达到顶峰：君不见，美国的商业管理类图书如潮水一般，一浪高过一浪地涌向我们；以美国哈佛商学院 MBA 教程为核心的工商管理教材占据了相当的书架空间；以传播美国工商管理理论和方法为主的 MBA 教育和培训（还有 IMBA、EMBA、EDP 等）虽然收费极高，但参加者甚多；美国的管理大师纷纷应邀来华“传教”，场面壮观、热闹；媒体上充斥着大量的美国企业报道和美国企业家的巨幅照片和精彩故事；韦尔奇、郭士纳等自传类作品热销不衰，大陆企业家几乎人手一册……

在此，我要大声呼喊：大陆企业完全应该研究和学习地处中国台湾的、我们同胞们自己创建的企业！

为什么呢？首先，从企业成长的环境、市场背景、法律制度、文化传统、治理结构等要素来看，中日、中美企业之间差异太大，而海峡两岸企业之间差异最小；其次，从企业成长的阶段来看，中日、中美企业之间差别也不小，而台资企业正好先于大陆企业一步或半步；再次，台资企业的不少管理经验源自于日本和美国，经过他们的“过滤”和“提炼”，以及较长时间的实践和创新，已经是中国化了的外国企业经验，这些经验很适合于我们中国人自己的企业。总之，从可学性程度分析，我们研究和学习台资企业，是完全值得和有意义的，这是我要向广大读者推荐《台资企业个案研究》一书的主要理由。

《台资企业个案研究》书中提供了十几家台资企业，主要是制造业企业，近十多年来成长历程中的成功经验与有关教训。书中内容非常丰富，既有传统产业的企业，如制鞋业的宝成和食品业的顶新，也有新兴产业的企业，如 IT 业的华晶科技和宏仁集团，以及“风险投资”企业——德恩创投；既有专业化成长的案例，如捷安特，也有多元化发展的案例，如震旦集团；既有积极进取，靠研发和质量取胜的经验，如台达电子，也有战略转移的经验，如宏碁。总之，大陆企业在近期遇到的成长中的大多数问题，台资企业几乎都有了或多或少、或好或坏的答案。

在这些众多的宝贵经验中，我只能选一、二略析。

在劳动密集的传统产业中,企业如何成长壮大并培育出持久的竞争优势,台湾宝成集团的经验值得重视。宝成集团是世界最大的运动旅游鞋制造企业,年营业额约 400 亿元人民币,纯利近 20 亿元。宝成集团由台湾蔡其瑞家族创办于 1969 年,至今仍是控股者。成立 10 年之后,宝成集团陆续成为 Adidas、Reebok 等世界著名运动鞋品牌的 OEM 生产企业。从成立后 20 年起,宝成集团开始地域上的扩张,先是到大陆建厂,接下来到印度尼西亚建厂,再是到越南建厂,最后是美国建厂。在地域扩张的过程中,宝成集团发挥大陆劳动力和工厂用地低廉的优势,开始垂直整合的扩张,先是向上游鞋材生产的扩展,从皮革、胶水、模具到包装纸盒……,全部控制了上游价值链各环节。21 世纪初,宝成集团又建成了自己的物流网络。至此,宝成集团已经为自己在运动鞋产业中的战略位置建设起高高的辉煌宝塔——产量最大、成本最低、质量最保障、交货最准时。世界运动鞋产业中 Nike、Adidas 等厂商抢占设计、营销环节而将制造环节外包,宝成就把“世界第一制造”作为自己的战略定位,它做到了这一点(是 Nike、Adidas、Reebok 的第一大供应商),并且无人能撼动其地位。除此之外,宝成还提供了多元化发展的经验:从 1999 年开始(企业成立 30 年后),利用其宽裕的资金、技术密集生产的质量控制能力和物流网络的协同能力,谨慎而快速地进入电子零件制造业,进而在电脑制造业的领域里取得了成功。

在新兴的 IT 产品制造业,台资企业同样提供了丰富的案例和经验,例如他们创造了芯片代工制造这一新的细分产业。但这里我想谈谈电脑行业,可是需要同时提到三个企业:宏碁、鸿海和联华神通(很遗憾《台资企业个案研究》中没有包括后两个)。同属电脑行业的这三个企业走了三条不同的道路。大陆读者对于宏碁集团是比较熟悉的,它走的是一条“自主品牌制造+国际化”的道路,近年又提供了向 IT 服务商转型的经验。鸿海集团采用的是利基战略,从电脑接插件制造开始,成为世界第一,再一步一步向部件以至整机制造迈进,它的较早并充分利用内地资源和市场的地域战略,最终使其取代了宏碁在台湾电脑业排名第一的地位。联华神通集团则经过多年的努力,包括若干海外并购,建成了全球第三大电子产品连锁经销网络。这后两种成长战略是大陆企业不太熟悉的,也值得认真了解。

进入 WTO 后,大陆企业开始直接面对经济全球化带来的挑战和机会,“走出去”已是大势所趋。与大陆企业相比,台资企业的国际化程度普遍较高,已经积累了许多成功经验和失败教训,同样值得大陆企业认真学习和借鉴。

2004 年 6 月 6 日

前 言

由科学技术部海峡两岸科学技术交流中心提议，并委托清华大学台湾研究所负责编著的《台资企业个案研究》一书，由清华大学出版社出版。除“掌握时代趋势，洞烛世界先机——台达电子”和“台扬科技股份有限公司案例研究”2篇外，其余9篇均得到中国台湾顶新国际集团的资助，在此深表感谢。

有以下几点需要向读者介绍，以说明我们编写本书的目的：

第一，这是一件很有意义的事情。

我们选择的这批台资企业尽管属于不同的产业，规模也不一样，但是他们有个共同的特点：一是都已先后在大陆投资，企业本身在海峡两岸都有相当的知名度，并在大陆这片沃土上得到快速发展，是两岸共同合作、努力奋斗所结出的硕果；二是中国优秀的传统文化培育了他们各具特色的企业文化，把这些精华提炼出来可以看出文化是企业成长、壮大和做大、做强的最基本动力。可以说，他们是走出了一条中国工业化成功之路的代表性企业，他们的成功是中华民族智慧的结晶。因此，《台资企业个案研究》的意义就在于通过总结这些典型企业的特点，不仅丰富了中华民族成功企业的璀璨宝库，而且又一次弘扬了光辉灿烂的中华民族优秀文化。

第二，提供了一个广泛了解台资企业的有益“窗口”。

一个成功的企业总是格外受到人们的关注，但关注什么，不同的企业会有不同的角度。这次编写的重点并非针对某一特定行业或描绘某一位企业主要负责人的决策和其经营理念，也不是专门分析企业在经营或生产环节中处理遇到的某一类问题如财务、销售的案例，而是把重点放到了伴随企业成长过程而展现出各类企业的经营战略和策略、企业决策的时代背景、发展历程和前景。我们关注的视角是宏观的、客观的和全面的，以实现我们为读者提供熟悉和了解台资企业“窗口”的初衷。

第三，是分析和研究台湾经济及两岸经济关系的有益参考。

台湾地区的经济在长达几十年的发展过程中经历了不同的阶段，同样，两岸经济关系的发展也经历了不同的阶段。这次选择的台资企业虽然没有涵盖台湾地区的经济发展和两岸经济关系发展不同阶段的全过程，但它们无论是在其成长历程中，还是在某些阶段，特别是自20世纪80年代中期开始到20世纪末前后，都是产业转型的重要历史时期最好的见证和缩影。认真观察这些企业面对错综复杂的环境而采取的应对措施及其变化和进步，正是我们分析和研究台湾经济和两岸经济关系发展的有益参考。

作为研究台湾地区经济的大陆学者，往往侧重于从理论上和宏观的角度研究台湾地区的经济，这次台资企业案例研究是以个案的了解作载体，从微观上提供帮助，以探究台湾地区经济发展的活力和竞争力，深化对台湾经济和两岸经济关系本质的认识。

第四，这是一次探求优质台资企业共同特质的有益尝试。

在充满不确定性的市场经济环境中，企业的成功都拥有共享的价值观和使命感，也就

是企业的共同特质或共性。通过本书收集的 11 个案例的研究,我们找出了“不尚空谈,身体力行”、“用人惟才,激发潜能”、“求新求变,迭创卓越”这三句话来概括这些企业领袖们的共同特质,这也可以说是经营企业的普世价值观和不断创新的原动力。“不尚空谈,身体力行”是指企业领导者具有真知灼见,能带领团队和企业员工共同奋斗。孔子曰:“其身正,不令而行;其身不正,虽令不从”,讲的就是领导者必须具备借变局创新局的驾驭能力,扮演好领航者的角色。“用人惟才,激发潜能”是指优秀的企业领导都十分重视每一个人才的使用,同时更重视发挥整个团队的作用,团队核心才是企业真正的领导力。团队必须是由多种不同专业、不同经历和不同个性的人所组成的,团队有不同的层次,把他们都凝聚起来并充分激发其潜能是企业成功的最基本条件,这是很难做到的事,但本书中的企业领导者们做到了。本书案例中的许多动人故事很有启发。“求新求变,迭创卓越”是指企业的活力在于面对激烈竞争环境,不断改变自己,而企业领导者在这一前提下的领导方法就是如何求新、求变,企业文化是求新求变的思想基础,十分重要。“迭创卓越”正是“求新求变”的目标与结果,卓越反映在很多方面,绩效优良当然是重要的指标之一。本书提供的案例创造了一个与读者一起探求优质台资企业共同特质的环境。

第五,《台资企业个案研究》每篇都是由不同的编著者所完成,他们的学术背景和工作经历以及观察的视角各不相同,同时随着行业的差异、企业的性质、规模大小、成立的早晚以及提供资料的详尽程度等不同因素,各篇出现了不同的写作风格和体例,这似乎有悖常理,但却能令读者欣赏到“百花齐放”的美妙。

本书的一大特色就是并未对哪一个企业作特别的赞扬或歌颂。编著材料主要根据资料和访谈作平实的描述,既重理论分析,更从实际出发找结论,尽力避免空泛的议论。毋庸置疑,领导者的视野和方向会因事、时、人和地不同而有不同的决策,领导方式也各有侧重、各有所长,孰是孰非,应由读者去评判和思考,读者完全可以从事实中自己发挥出想象空间。

据我了解,在大陆集中出版台湾地区企业的案例研究当属首次,我们缺乏经验,但由于相关台资企业领导十分重视,指定了工作人员作指导和大力支持,现已基本完成编著任务,应该说功德圆满。

《台资企业个案研究》一书可读性高,知识性强,涉及的专业面广,更是因提出了一些思考题而增加了启发性,能为具有多方面需求的读者对象提供服务。可以对从事管理科学教学的师生们作为教学参考资料和研究人员的资料,对企业家和企业管理人员(包括 EMBA 的学员)在如何创建一个成功企业的思路上也会有所启发,对有兴趣了解台湾地区经济和台湾地区企业的发展历程以及两岸经济关系的读者也会有所帮助。最后要向参与组织本书编著的郑炜同志及张娟两位助理,以及所有支持和帮助出版本书的有关人员表示衷心的感谢。

清华大学台湾研究所所长

刘震涛 教授

2004 年 5 月 1 日

台资案例审稿情况统计

- | | | |
|----------|----------|---------------------------|
| 1. 顶新集团 | 作者: 朱玉杰 | 清华大学经济管理学院讲师 |
| | 审核人: 巫永平 | 清华大学台湾研究所副教授 |
| 2. 灿坤集团 | 作者: 龙登高 | 清华大学经济研究所副教授 |
| | 审核人: 施祖麟 | 清华大学台湾研究所教授 |
| 3. 捷安特 | 作者: 黄凯 | 东南大学经济管理学院经济贸易系主任、教授 |
| | 臧新 | 东南大学经济管理学院经济贸易系副教授 |
| | 审核人: 刘震涛 | 清华大学台湾研究所所长、教授 |
| 4. 台达电子 | 作者: 陈恩田 | 新时代咨询公司研究员、高级工程师 |
| | 刘震涛 | 清华大学台湾研究所所长、教授 |
| 5. 宏仁集团 | 作者: 王宗军 | 华中科技大学管理学院院长、教授 |
| | 审核人: 刘震涛 | 清华大学台湾研究所所长、教授 |
| 6. 震旦集团 | 作者: 陆笑炎 | 上海市台湾研究会副秘书长 |
| | 张伟栋 | 上海市台湾研究会常务理事 |
| | 陆红梅 | 上海市台湾研究会理事 |
| | 张迅 | 上海市台湾研究会理事 |
| | 李雷鸣 | 上海台湾研究会副会长 |
| | 审核人: 寇廷耀 | 原清华大学台湾研究所副所长、教授 |
| 7. 宝成集团 | 作者: 曹峰 | 清华大学公共管理学院企业与政府研究所教师 |
| | 审核人: 徐昆明 | 清华大学台湾研究所兼职教授 |
| 8. 宏碁集团 | 作者: 高亮华 | 清华大学人文学院科技与社会研究所教师 |
| | 审核人: 刘震涛 | 清华大学台湾研究所所长、教授 |
| 9. 华晶科技 | 作者: 殷存毅 | 清华大学台湾研究所副所长、教授 |
| | 审核人: 刘震涛 | 清华大学台湾研究所所长、教授 |
| 10. 德恩创投 | 作者: 刘震涛 | 清华大学台湾研究所所长、教授 |
| | 王鹏 | 清华大学台湾研究所助理 |
| 11. 台扬科技 | 作者: 李廉水 | 东南大学经管学院副院长、东南大学台湾经济研究所所长 |
| | 审核人: 李保明 | 清华大学台湾研究所副教授 |

目 录

第 1 章 顶新国际集团案例	1
1.1 顶新国际集团背景	1
1.2 顶新集团在大陆的发展历程	3
1.3 顶新的主打产品——“康师傅”方便面	5
1.4 顶新的扩张策略：事业整合战略	8
1.5 顶新的供应链管理	10
1.6 顶新的企业文化	16
1.7 顶新的人员管理和用人制度	19
1.8 顶新集团与三洋公司的合作	21
1.9 行业内的竞争势态	22
第 2 章 从全球产业链中铸造核心竞争力——灿坤集团案例	33
2.1 铸造核心竞争力	33
2.1.1 成本领先	33
2.1.2 差异化	35
2.2 全球产业链中的定位与竞争力形成	36
2.2.1 集团内部的全球范围整合：全球比较优势集于一身	36
2.2.2 外部资源转化为集团优势：从资源有限到资源无限	36
2.2.3 全球化战略定位：“世界工厂，世界通路”	37
2.2.4 垂直架构与集权式管理：实现全球化路线	38
2.3 经营战略形成的曲折之路	39
2.3.1 核心竞争力与多元化扩张	39
2.3.2 品牌战略的困境	40
2.4 案例讨论题	41
第 3 章 捷安特（中国）发展之路	43
3.1 企业背景及发展沿革	43
3.2 消费者的特点及产品的市场定位	47
3.3 主要竞争者	52
3.4 捷安特（中国）的产品设计与开发	54
3.5 产品品质管理	54
3.6 大陆市场分销系统建设	56
3.7 产品促销活动	57

3.8	GMS 精益化管理模式	58
3.8.1	GMS 生产方式的特点	59
3.8.2	全面顾客满意	59
3.8.3	销售时点管理	60
3.8.4	快速应对系统	62
3.9	筹划上市	63
3.10	两岸分工模式	63
3.11	捷安特(中国)面临的问题	64
3.12	自行车行业概况	64
3.13	捷安特(中国)案例分析	75
3.14	案例讨论题	89
第4章	掌握时代趋势,洞烛世界先机——台达电子	93
4.1	台达电子工业股份有限公司	93
4.1.1	台达电子工业股份有限公司发展概况	93
4.1.2	台达自定的企业使命和经营理念	94
4.1.3	台达产品概述	94
4.1.4	台达企业组织机构及实际运作	95
4.1.5	台达的客户和全球销售体系	97
4.2	领先的研发——台达最大的竞争优势	98
4.2.1	台达的“研发”有什么特色	98
4.2.2	领先的台达研发为什么会有强大的竞争力	101
4.3	生产企业高效的管理——台达竞争优势之二	104
4.3.1	台湾地区“六堵实验厂”企业管理的丰富经验是台达的宝贵财富	104
4.3.2	从广东东莞台达五厂看台达企业的高效管理	105
4.4	产品品质和服务客户始终一流——台达竞争优势之三	107
4.4.1	产品始终一流品质,赢得广泛信誉	107
4.4.2	客户导向全方位服务,受到一致青睐	108
4.5	主力生产厂放在大陆——台达竞争优势之四	109
4.5.1	扩大发展广东东莞台达是具有战略眼光的决策	109
4.5.2	产品上下游企业的群聚是使台达产品成本进一步降低的有力措施	111
4.6	生产线和专业设备自行设计、制造——台达竞争优势之五	111
4.6.1	自动化工程部是台达的“特种部队”	111
4.6.2	台达“铁三角”的功绩是巨大的	112
4.6.3	难以买到的特殊设备,流程调整的灵活性和独有的设计诀窍——自动 化工程部特有的关键竞争优势	113
4.6.4	自动化工程部负有多种使命	113
4.6.5	在台达内部也是靠竞争求发展的	113

4.7 优秀的企业文化是台达永续成功的保证	114
4.7.1 反映代表台达企业使命和企业理念的台达徽标	114
4.7.2 优秀的企业文化是台达永续成功的保证	114
4.8 关于台达的未来	118
4.8.1 台达优势巨大, 仍面临严峻挑战	118
4.8.2 充分发挥在大陆的优势, 继续降低成本仍有相当空间	119
4.8.3 加速实现上海台达电力电子研发中心的发展规划, 将会对台达产生 巨大影响	119
4.9 案例讨论题	120
参考文献	120
第5章 宏仁集团案例研究	123
5.1 宏仁集团概况	123
5.1.1 宏仁集团旗下公司	125
5.1.2 宏仁集团其他情况	128
5.2 宏仁企业集团企业经营特点分析	128
5.2.1 宏仁在大陆的投资历程及分析	129
5.2.2 宏仁集团的战略管理特点分析	132
5.2.3 宏仁战略管理特点与公司战略远景及使命的选择	132
5.3 案例讨论题	141
第6章 震旦集团案例分析	143
6.1 概述	143
6.2 以“永续经营”为核心的企业文化	144
6.2.1 震旦集团企业文化的形成与发展	144
6.2.2 正派经营是震旦企业文化的精髓	146
6.2.3 善尽责任、回馈社会是震旦企业文化的结晶	147
6.3 以品牌为重点的发展战略	148
6.3.1 震旦的企业识别系统	149
6.3.2 为社会所认同的震旦服务品牌	149
6.3.3 独到的多公司多品牌策略	150
6.3.4 发展中的震旦自有品牌商品	151
6.3.5 以创造国际知名品牌为目标	152
6.4 以责任中心制为基础的管理模式	153
6.4.1 责任中心制的组织架构	153
6.4.2 责任中心制的五大控制目标	153
6.4.3 以责任中心制为基础的营运管理系统	154
6.4.4 责任中心制的实施成效	156

6.4.5	与责任中心制相辅相成的区域性“经营策进会”	157
6.5	以资源整合为导向的大陆投资事业	158
6.5.1	研发资源整合	158
6.5.2	信息资源整合	159
6.5.3	经营 Know-how 资源整合	160
6.5.4	供应链资源整合	160
6.5.5	人力资源整合	160
6.6	以执行力为精髓的创新机制	162
6.6.1	执行力就是法规化管理	162
6.6.2	执行力的前提就是标准化	163
6.6.3	执行力就是品牌的保证	163
6.6.4	执行力就是创新的基础	164
6.7	案例讨论题	166
第 7 章	台资企业案例——宝成企业集团	169
7.1	走出台湾岛——宝成的横向扩张战略	169
7.1.1	为什么宝成选择在大陆投资，如今看来在当时仍属大胆的行为，那么当时大陆的政治经济状况是什么呢	175
7.1.2	台商投资企业可享受的主要优惠	176
7.1.3	总结分析	178
7.2	为一个没有进入门槛的行业设定了门槛——宝成的纵向整合战略	179
7.3	做全球品牌的制造商——宝成的多元化战略	191
7.4	“我们是共生关系”——宝成的品牌管理	196
7.5	从“瘦身”到“E 化”——宝成的生产管理	201
7.6	圆梦的“夜间高中”——宝成的员工管理	206
7.7	案例讨论题	210
第 8 章	宏碁经营战略分析	213
8.1	宏碁集团概况	213
8.1.1	组织结构	213
8.1.2	业务范围	213
8.1.3	远景与使命	214
8.1.4	泛宏碁集团（宏碁关系企业）	214
8.2	宏碁的创业与历史发展	215
8.2.1	推广微处理机的应用（1976—1985 年）	215
8.2.2	塑造自有品牌与迈向国际化（1986—1995 年）	216
8.2.3	宏碁成为家喻户晓的品牌（1996—2000 年）	219
8.2.4	蜕变中的宏碁，从制造业到服务业（2001 年至今）	221

8.3 宏碁经营战略分析	223
8.3.1 宏碁的五个战略阶段	223
8.3.2 通过创新创造价值：施振荣的“微笑曲线”	224
8.3.3 企业再造战略	226
8.3.4 企业文化战略	237
8.3.5 大陆经营战略	240
8.4 案例讨论题	243
参考文献	244
第9章 华晶科技——数码相机的越级挑战	245
9.1 公司简介	249
9.1.1 公司短期发展计划	252
9.1.2 公司长期发展计划	253
9.2 数码相机产业现状及特性	253
9.2.1 数码相机产业现状	253
9.2.2 产业特性	255
9.3 该行业营运风险及两岸加入世界贸易组织（WTO）对该公司的影响，并评估 具体相应措施是否妥当	256
9.3.1 该行业营运风险及具体相应措施	256
9.3.2 中国台湾地区加入世界贸易组织（WTO）对该公司的影响	258
9.4 行业未来成长性、发展趋势及市场未来可能的供需情形	259
9.4.1 行业未来成长性	259
9.4.2 发展趋势	259
9.4.3 市场未来的供需情形	260
9.5 市场分析	260
9.5.1 公司在同业间的地位	260
9.5.2 该公司目前事业成功与否的关键因素及其影响	262
9.5.3 影响公司未来发展的有利与不利因素，并评估其对策是否妥当	263
9.5.4 与同业的竞争力分析	264
9.6 案例讨论题	265
第10章 德恩创投案例研究	267
10.1 风险（创业）投资简述	267
10.1.1 风险（创业）投资（Venture Capital）的定义	267
10.1.2 美国的风险（创业）投资	267
10.1.3 中国台湾地区的风险(创业)投资	273
10.1.4 大陆风险（创业）投资发展的现状	275
10.2 德恩创业投资公司概况	278

10.2.1	德恩公司简介	278
10.2.2	德恩产业链渠道模式	279
10.3	投资对象要慎选	282
10.3.1	面对现实比理想更重要	282
10.3.2	决定投资对象离不开产业生态环境	283
10.3.3	坚持选择投资项目的五条原则	283
10.4	经营团队是关键	285
10.4.1	创投公司的定位是决定其经营团队组成的重要因素	285
10.4.2	团队成员要具有互补性	286
10.5	资金运用有诀窍	286
10.5.1	注入资金要按计划进行, 处理好“鸡生蛋”和“蛋生鸡”的问题	286
10.5.2	不同的管理理念有不同的注入资金的办法	287
10.5.3	资金进入企业后要加强管理, 加强管理的核心是沟通和了解	287
10.5.4	善于运用退出机制, 把握“时机”很重要	289
10.6	企业文化是灵魂	289
10.7	成功案例	292
10.8	案例讨论题	294
	参考文献	294
第 11 章	台扬科技股份有限公司案例研究	295
11.1	台扬科技的发展历程	295
11.1.1	艰难创业(1983—1997 年): 艰辛起步, 迅速扩张	295
11.1.2	战略调整(1995—1998 年): 集中火力, 发展核心业务	296
11.1.3	战略扩张(1999—2001 年): 专注与成长, 加强策略联盟	297
11.1.4	巩固提升(2002 年至今): 拓展新市场, 建立新联盟	298
11.2	台扬的发展理念与发展策略	300
11.2.1	发展理念	300
11.2.2	经营策略	300
11.2.3	品质政策	301
11.2.4	管理与制度	302
11.2.5	薪资红利	303
11.2.6	福利措施	303
11.2.7	工作环境	304
11.2.8	员工保险	304
11.2.9	人力资源结构	304
11.3	台扬科技的成功之处	305
11.3.1	从创业开始至今的高质量财务制度	305
11.3.2	基于核心能力的战略选择	306

11.3.3	基于获得先进技术的海外合作	306
11.3.4	基于拓展新市场的战略联盟	308
11.3.5	生产过程的优化和供应链的创新	309
11.4	台扬科技的成功运作对大陆企业的启示	309
11.4.1	专精化是中小高科技企业形成竞争能力的必然选择	310
11.4.2	建立战略联盟是高科技企业成长的重要途径	310
11.4.3	敬业精神和严格规范是高科技企业发展的重要支撑	311
11.4.4	高科技园区建设有助于形成高科技企业聚集效应	312
11.4.5	鼓励“产、官、学”合作有助于加速高科技成果产业化进程	312
11.4.6	发展高科技企业需要合理的高科技人才培育和延揽政策	313
11.5	案例讨论题	314

第1章 顶新国际集团案例

有人说，经验来源于我们做过的事，智慧来源于我们做错的事。我想这句话，是适合于我们顶新集团的。时光弹指，顶新来到大陆已然十几个春秋。从1988年第一次踏上这片广阔土地的激情满怀，到接下来的折戟沉沙，再到后来的峰回路转，柳暗花明，一路行来，脚印历历可见。

可以说，我们所有的经验和智慧都是来之不易的。经过“顶好清香油”和“康莱蛋酥卷”的磨炼，让我们更深刻地认识了大陆型经济的市场特色。从某种意义上来说，它在为顶新的“拳头”产品——方便面的诞生积累着智慧。逢山开路，遇水搭桥，对于在创业的过程中所碰到困难的化解，而转化来的经验则弥足珍贵，也成为迈向下一步的铺路石。

随着“康师傅”品牌在大陆市场的确立，集团开始向多角化扩张，从糕饼、饮品到快餐连锁，再到生活购物广场的设立，以及在1998年回台并购味全，我想用纵横捭阖来形容，是不为过的。

如果说思想是一个人的内涵的话，那么企业文化就是这个企业的灵魂。一直以来，顶新集团都以“诚信、务实、创新”为行为标准和经营理念，把“顶新人，中国情，世界观”作为企业文化理念，坚持以“培育一流人才，创造一流产品，成就一流企业，回馈社会，永续经营”为发展使命，效法种子扎扎实实、坚韧不拔、分秒成长的精神，从而一跃成为大陆食品业的翘楚。顶新十几年的成功，创造了一系列的数字，但又不是这些冷冰冰的数字可以概括的，更多的则是每一个顶新人，为这个大家庭所付出的心血和汗水。

在此，非常感谢清华大学台湾研究所将顶新集团作为一个案例选入本书。通过编者提纲挈领、全面系统地梳理，相信读者能从书中针对顶新的成长历程、战略策略、人力发展、组织管理、企业文化等方面详尽的记叙中，全面地了解顶新集团。更希望顶新的经验能给广泛的企业提供借鉴。

2004年6月15日于天津

魏应州

1.1 顶新国际集团背景

1. 顶新集团简介

顶新国际集团的前身是1958年创立于台湾省彰化地区的顶新油厂。顶新集团于1988年10月开始投资大陆。本着“诚信、务实、创新”的经营理念，经过10年的奋斗发展，顶新集团目前在大陆投资总额已达12亿美元，集团拥有64家子公司、38家工厂、26家连

锁量贩店、317 家速食店, 员工近 43 000 人, 成为一家大型综合食品集团。

顶新集团目前的主要产品是方便食品, 同时也涉足糕饼、饮品、粮油、快餐连锁、大型量贩店等多个事业领域, 产品种类已发展到百余种, 并已有“康师傅”方便面和纯净水、利乐包饮料、八宝粥、“3+2”夹心饼干等品牌在大陆同类产品名列前茅。尤其是“康师傅”品牌在经过多年的发展后, 已经在广大消费者当中具有较高的知名度和美誉度。

2. 顶新集团各事业群

(1) 方便食品事业

以真材实料为基础, 关注各地消费者不同的口味变化及消费需求, 目前在市场上畅销的产品有“康师傅珍品系列”、“辣系列”、“面霸 120 系列”、“康师傅金牌系列”、“小虎队干脆面系列”、“福满多系列”等, 同时也开发碗面、桶面、袋面、挂面等不同的包装形式来满足消费者的需求。

方便食品事业在全国共建立 13 个生产基地, 逐步成为大陆最大的方便面生产厂商, 市场占有率超过 40%, 已成为最受消费大众喜爱的方便食品。

(2) 饮品事业

以精选的天然原料、先进的包装技术、严格的品质管理生产多样化的产品, 包括清凉饮料、天然果汁、茶饮料、含乳饮料、纯净水及果肉饮料等, 每一项产品都深受消费者欢迎。

目前, 饮品事业在全国拥有 12 个生产基地, 是全国最大的利乐包装使用商。

(3) 糕饼事业

目前糕饼事业在全国有 4 个生产工厂, 配合不断扩充的生产设备与逐步健全的零售网络系统, 糕饼事业的市场占有率已晋升为中国大陆糕饼市场的第三位。

(4) 配套事业

为实现生产的规模化, 顶新国际集团配套事业下设纸箱厂、PSP 碗厂、包膜厂、塑料叉厂、脱水蔬菜厂等配套服务厂, 完成了产业的垂直整合, 而且经营触角亦涉及流通、房地产等产业。配套事业中包括顶志油脂、顶吉油脂、顶峰淀粉、顶新国际工程、顶芳脱水食品、顶正印刷包材、顶全物业、顶嘉机械、顶通物流、育新塑料包装、顶盛塑料制品、顶雅房地产、顶仁工业、顶信纸业等产业。

目前配套事业中物流部分是集团大力发展的一个部分。

(5) “德克士”连锁事业(包括“有乐和食”)

“德克士”原名“德客士”, 1992 年底进入大陆开店。1996 年 5 月 1 日, 顶新集团出资购并, 然后投资 3 000 万美元重新加以包装、定位、开发。“德克士”以口味独特的“脆皮炸鸡”、便捷的服务和精心营造的现代都市生活氛围, 为用户提供了“温馨现代的炸鸡餐厅”。

目前“德克士”总数达 300 多家, 其中自营店占 20%。

“有乐和食”是 2001 年 7 月推出的日式拉面连锁店, 初期店数为 15 家, 全都是自营店。